

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Y EMPRESARIALES**

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
Nº 158**

**ENTWICKLUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR IN SPA-
NIEN BEITRAG FÜR ANPASSUNGSSTRATEGIEN AN
DIE EG**

S. García Echevarría

1989

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES



Doc 1-A-158 8

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS /Núm. 158
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



ENTWICKLUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR IN SPANIEN
BEITRAG FÜR ANPASSUNGSSTRATEGIEN AN DIE EG

Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Noviembre 1989

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Sra. Dolores Marcos Díaz
- Sra. Cristina Elorza Aranzabal
- Sra. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3

Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66 Ext. 3200

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. EINFÜHRUNG	5
II. UNTERNEHMENSKULTUR ALS BESTANDTEIL DER UNTERNEHMUNG ALS INSTITUTION	7
III. DIE UNTERNEHMENSKULTUR SPANIENS VOR DEM BEITRITT ZUR EG	9
IV. DURCHBRUCH DES WERTSYSTEMS IM BEREICH DES WIRTSCHAFTSLEBENS	13
V. WACHSTUMSPOTENTIAL DER SPANISCHEN WIRTSCHAFT	15
VI. ANPASSUNGSTRATEGIE DER SPANISCHEN UNTERNEHMEN	17
VII. ZUSAMMENFASSUNG	21

I. EINFÜHRUNG

In den sechziger und siebziger Jahren hat Spanien die Öffnung nach Europa mehr und mehr intensiviert. Diese Entwicklung wurde am 1. Januar 1986 durch das Beitrittsabkommen zur EG ratifiziert und auf festem Vertragsboden verankert.

Sowohl in gesellschaftlichen als auch in politischen Bereichen wurde dieser Beitritt mit Begeisterung unterstützt. Es gab einen totalen Konsens für diesen Schritt der spanischen Regierung. Damit wurde einer jahrhundertelangen Isolierungsperiode ein Ende gemacht.

Im Unternehmens- und Wirtschaftsbereich ist dieser Beitritt mit Sorge gesehen worden. Die spanische Industrie hatte keine Vorkehrungen für diesen Beitritt getroffen. In der Realität wurde eher eine passive und sehr reservierte Haltung eingenommen. Es gab keinen Wertkonsens im Wirtschaftsbereich für den Beitritt.

Hinzu kommt, dass auf der politischen Ebene ein allgemeiner anerkannter Konsens über die gesellschaftlichen und politischen Werte der neuen Demokratie existierte. Im Wirtschaftsbereich fehlt heute noch dieser Wertkonsens im wirtschafts- und sozialen Leben Spaniens. Die Anpassung der Wirtschaft an die neue wettbewerbsorientierte Ordnung ist immer noch sehr schwierig.

Die europäische Herausforderung für 1993 ist in der kurzen Zeit von sechs Jahren ein noch stärkerer Impuls für die Änderung der spanischen Wirtschaftsmentalität und -ordnung.

Für die spanischen Unternehmen und überhaupt für die Sozialpartner handelt es sich um eine völlig neue Orientierung des Handels und Denkens. Gleichzeitig bedeutet diese Entwicklung praktisch eine mutative Änderung im Gestalten der Unternehmen, in Führung und Kontrolle. Es handelt sich um eine kulturelle Wendung. Im politischen Bereich ist das sehr schnell gegangen. Im Wirtschaftsbereich, im Unternehmen, ist diese Wandlung noch durchzuführen.

Die Anpassung der spanischen Wirtschafts- und Sozialinstitutionen an die neue Wettbewerbssituation verlangt eine neue kulturelle Auffassung des Wirtschaftslebens und der Sozialordnung. Es handelt sich deshalb nicht nur um eine funktionelle Anpassung der Wirtschaft und der Unternehmen, sondern um eine wichtige qualitative Änderung der Wirtschafts- und Unternehmensgestaltung. Man muss eine tiefgehende Evolution durchführen.

Überhaupt ist die Entwicklung Europas bis 1993 mehr als ein politischer und wirtschaftlicher Prozess. Man muss dieses Ziel des Zusammenwachsens Europas hauptsächlich als ein kulturelles Ziel betrachten.

Das Europa 1993 kann man nur durch einen kulturellen Sprung Europas erreichen. Und hier haben die Universitäten als Träger dieser Kultur eine grössere Rolle zu spielen als sie es bis heute getan haben. Hier liegt der richtige Kernpunkt für die Einheit Europas.

Es ist für mich heute eine sehr grosse Freude, hier an dieser Feier teilzunehmen. Einerseits weil wir seit 1959 eine sehr fruchtbare und sehr angenehme Zusammenarbeit durchgeführt haben. In drei Jahrzehnten haben wir doch einen kleinen Beitrag zu dieser Einheit Europas geleistet. Andererseits weil nur durch eine Renaissance einer humanistischen, ganzheitlichen und integrativen Universität in Europa diese Einheit zu erreichen ist. Eine neue Identität der Universität in diesem Europa ist nötig.

II. UNTERNEHMENSKULTUR ALS BESTANDTEIL DER UNTERNEHMUNG ALS INSTITUTION

Kein Zweifel, Unternehmenskultur ist in Mode. Ob dahinter mehr steckt als eine Modeerscheinung, scheint heute eine entscheidende Frage zu sein.

Die Unternehmungen stehen heute gerade in Europa vor einer sehr entscheidenden Entwicklung. Es handelt sich nicht nur um Standortfragen - so wichtig sie sein mögen -, es handelt sich auch nicht nur um Märkte und Strategien, sondern es wird entscheidend sein, ob diese Unternehmungen mit der gegenwärtigen Organisationsform und Management diese europäische Entwicklung durchhalten können.

Die klassischen Organisationsstrukturen haben grosse Schwierigkeiten, die Ansprüche der Institutionen und Unternehmensprozesse zu befriedigen. Die Suche nach neuen Organisationsformen ist heute die Hauptsorge der Praxis.

Mehr als je zuvor ist Organisation heute einer der wichtigsten strategischen Faktoren der Unternehmen. Nur wer Flexibilität bei der Anpassung an die neuen Erfordernisse durchhalten kann, und nur wer gleichzeitig über integrative Elemente bei der Organisation verfügt, kann mit Erfolg in der Unternehmensführung rechnen.

Die Suche nach einer neuen Identität der Unternehmung als Institution, die Betrachtung der "Soft" Faktoren bei der Organisation und Führung sind heute Alltagsbemühungen der Praxis. Die Organisationstheorie soziologischer Prägung hat immer die ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Dimensionen vernachlässigt. Die Ökonomie ihrerseits hat in der Realität das Organisationselement bis vor drei Jahrzehnten vergessen.

Die Praxis drängt und sucht neue kreative Lösungen für ihre Organisations- und Führungsprobleme. Die Komplexität der Unternehmung als Institution, die Öffnung der Märkte und die Multinationalisierung der Prozesse, sowie die Intensivierung des Wettbewerbs verlangen ganz andere Managementstrukturen. Die Globalisierung der Wirtschaftsprozesse und die gleichzeitig notwendige Dezentralisierung der Organisation verlangen neue Konzepte und Gestaltungsformen für die Unternehmungen.

Die Wirtschaft, vor allem die Betriebswirtschaft und die Managementlehre, hat mehr und mehr im Rahmen der Globalisierung mit komplexen Institutionen und Prozessen zu tun. Die Koordinierungskosten in Prozessen und Institutionen entscheiden heute sehr oft über den Unternehmenserfolg.

Der Unternehmenskulturansatz ist für mich heute, nach eingehender empirischer Untersuchung, mehr als eine Mode. Innerhalb der Managementlehre ist er heute ein entscheidender Ansatz für die Erklärung und Gestaltung von Unternehmensorganisationen und Management. Auch betriebswirtschaftlich sollte man Überlegungen ansetzen, ob er im Rahmen der Transaktionskostentheorie etwas mehr zu einer betriebswirtschaftlichen Theorie der Organisationen beitragen könnte.

Die empirischen Untersuchungen über erfolgreiche europäische Unternehmen zeigen, dass das Vorhandensein von deutlichen Leitbildern, Unternehmenskonzepten und einer geeigneten Unternehmenskultur die Hauptträger des Erfolges darstellen. Man kann diese Realität auch theoretisch annehmen. Die Senkung der Koordinationskosten als Grund von apriori vorhandenem "Wertkonsens" im Managementbereich, im Management der Institution, fordert die Flexibilität und die integrative Kraft einer haftenden Unternehmenskultur.

Die Funktionen müssen in Unternehmen realisiert werden. Sie spielen nur die sekundäre Rolle. Die Orientierung der Funktionen an den Institutionen der Unternehmung und an den integrativen Bedürfnissen der Prozesse bilden die

Grundlagen der Koordinierungskosten, sowohl in ökonomischer als auch in menschlicher Hinsicht.

Die grosse mutative Änderung von Institutionen und Prozessen kann nicht nur auf Grund von Funktionen allein erreicht werden. Die grossen Anpassungen können nur auf Grund von Werten und kultureller Basis erfolgen, die diese Mentalität und Verhaltenssprünge erlauben können.

Dieses ist die Situation der spanischen Unternehmen. Wer hätte vor 15 Jahren an die politische Anpassung Spaniens gedacht? Es ging nicht um funktionelle Anpassung im politischen Bereich, sondern um mutative Anpassungen von grösster Tragweite. Genauso muss es heute im Wirtschafts- und Unternehmensbereich geschehen.

Die Ausarbeitung und Verbreitung von Werten, die zu einem Wertkonsens führen können, kann nur durch die Identifizierung von Institutionen von innen und aussen erfolgen, so dass sich eine kulturelle Grundlage aufbaut. Nur auf Grund dieser Basis können Flexibilität, kreative Lösung und Koordination der dezentralisierten Prozesse durchgeführt werden.

III. DIE UNTERNEHMENSKULTUR SPANIENS VOR DEM BEITRITT ZUR EG

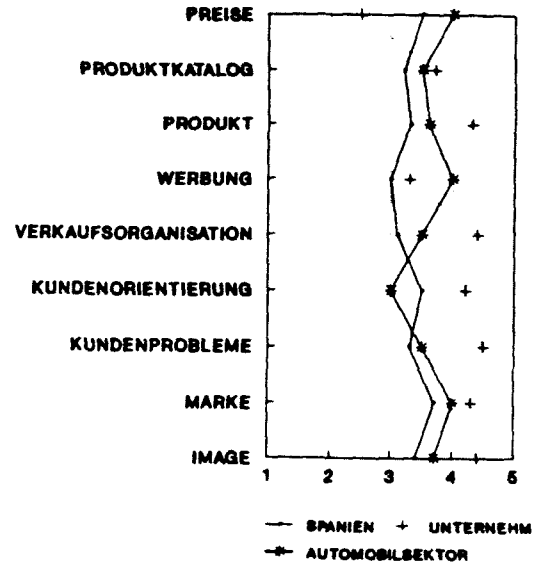
Eine erste empirische Untersuchung haben wir im Jahre 1982 durchgeführt. Eine zweite im Jahre des Beitritts Spaniens 1986 und die letzte im Laufe dieses Jahres 1989.

Die spanische Unternehmenskultur wurde in der Realität der sechziger und siebziger Jahre im Rahmen der folgenden Umwelt gebildet:

- eine geschlossene Wirtschaft mit einer nationalen Arbeitsteilung
- eine moderne Industrieanlage mit sehr grossen ungenutzten Kapazitäten und höheren Stückkosten
- ein sehr grosser Einfluss der Verwaltung in fast allen Bereichen
- eine produktionsorientierte Kultur

- ohne Wettbewerb und ohne institutionelle Strukturen in der Aussenwirtschaft
- es gibt keine ökonomischen und finanziellen Schwergewichte
- die Führung ist mehr verwaltungs- als ökonomisch orientiert
- die Umwelt ist stabil und die Unternehmung passt sich sehr langsam an
- es gibt kaum Sorge um Märkte, Marketing und Kunden
- es gibt eine buchhalterische Orientierung bei dem Unternehmenskalkül
- eine strategische Anpassung und eine moderne Unternehmensführung wären nicht nötig.

MARKETING.SPANISCHE UNTERNEHMEN



FUENTE: Instituto de Estrategia Empresarial. Estudio Nacional (Muestra: 126 empresas)

Abb. 1.

Deshalb wurde keine Betriebswirtschaftslehre gelehrt. Es wurden hauptsächlich Buchhaltung und formelle quantitative Probleme beigebracht. Führung und Management waren nicht nötig.

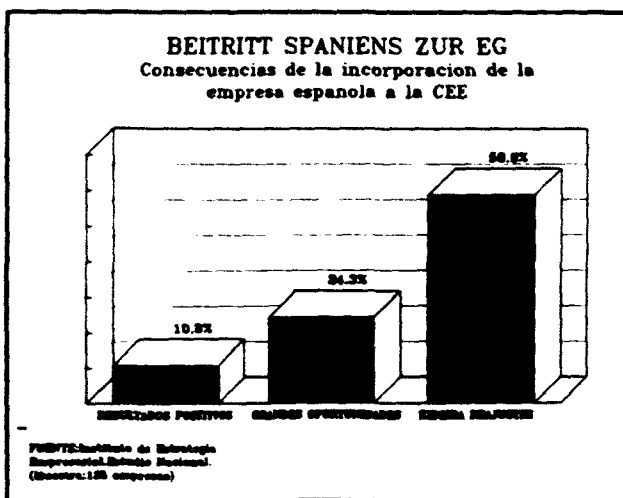


Abb.2.

Im Profil 1 (1986) kann man die mangelnde Bedeutung des Marketings in der spanischen Unternehmenskultur ablesen. Gleichzeitig sieht aber bei einer empirischen Untersuchung einer spanischen Firma unter multinationaler Führung dieses Profil anders aus. In beiden Fällen sind es

Spanier, aber Spanier in verschiedenen Institutionen.

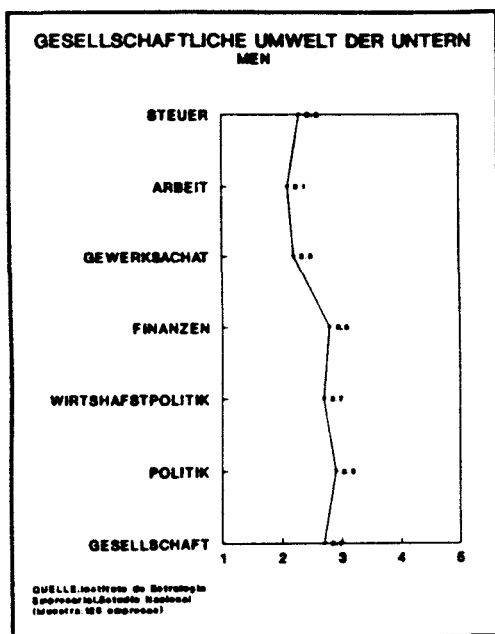


Abb. 3.

und Gesellschaft. Die Koordinierungskosten sind bei dieser mangelnden Integration der Umwelt in die Unternehmung sehr gross. Auch heute sind für die spanischen Unternehmer diese Komponenten der unmittelbaren Umwelt der Firma die Hauptursache des fehlenden Wettbewerbs. Man schätzt sich selbst sehr wenig. Es fehlt an Identität mit der eigenen Institution.

Für die spanischen Unternehmen waren die

Den spanischen Unternehmungen wurde im Jahre 1986 deutlich, dass dieser Beitritt eine mutative Anpassung der Unternehmungen verlangt. In Abb. 2 kann man nun sehen, dass damals nur 11% der Unternehmungen positive Ergebnisse erwarteten, während fast 60% mit Anpassungsschwierigkeiten konfrontiert wurden.

Eines der Hauptmerkmale der spanischen Unternehmer war und ist heute noch eine negative und totale Ablehnung der Unternehmensumwelt: Arbeitsrecht, Gewerkschaften, Finanzen, Wirtschaftspolitik, Politik

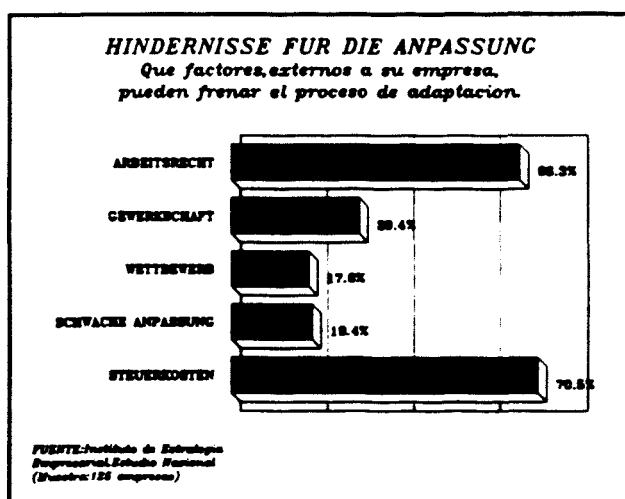


Abb. 4.

grossen Hindernisse für die Anpassung

- Arbeitsrecht
- Steuerlast und Sozialversicherung
- Gewerkschaften.

Wettbewerb und Wettbewerbsanpassung machte der spanischen Industrie "keine Sorge".

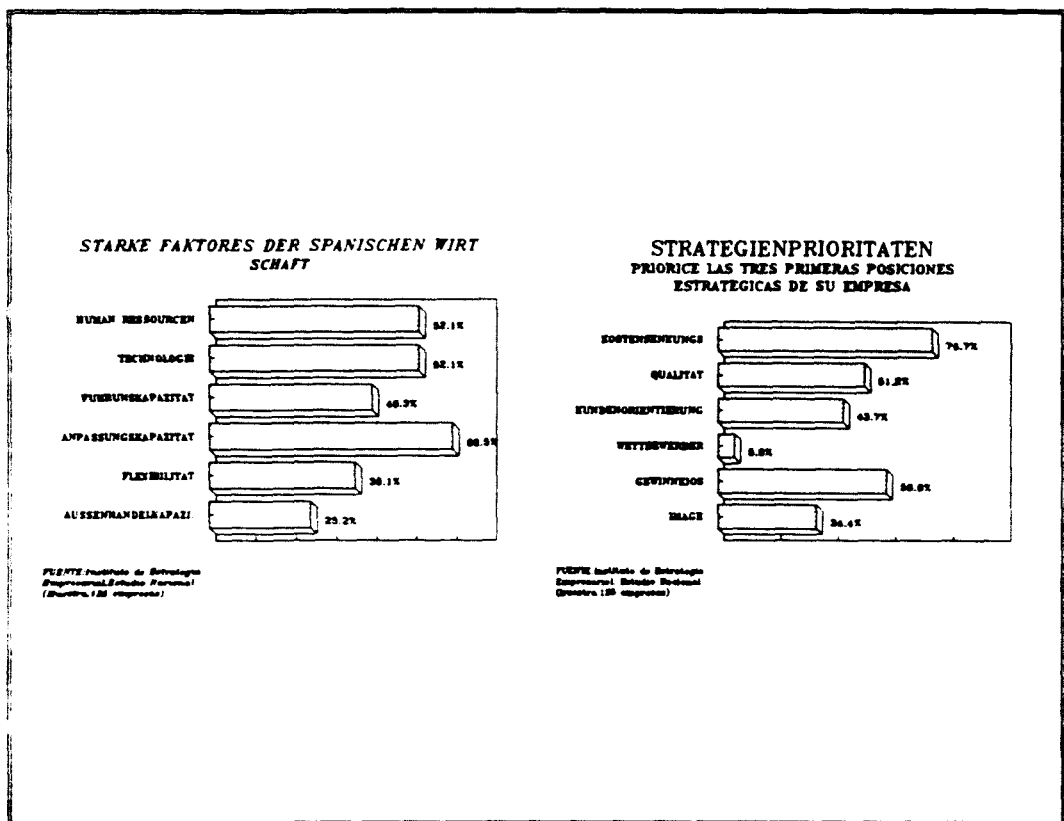


Abb. 5 und 6

Die Stärke der spanischen Unternehmen fanden sie im Bereich

- Anpassungskapazität
- Human Ressources
- Technologisches Niveau

Und diese Anpassung sollte hauptsächlich stattfinden auf Grund von

- Senkung der Produktionskosten
- Erhöhung der Gewinne
- Qualität
- Kundenorientierung

Die Mitbewerber und Aussenhandelsstrukturen sind keine Bestandteile der damaligen spanischen Unternehmensstrategie.

IV.DURCHBRUCH DES WERTSYSTEMS IM BEREICH DES WIRTSCHAFTSLEBENS

Im Jahre 1988 haben wir nach der Umfrage von St. Gallen die Wertsysteme bei spanischen Studenten der Betriebswirtschaftslehre untersucht. Dabei wollten wir diese Werte mit den schweizer Studenten vergleichen, um überhaupt eine Wertanalyse zu bekommen.

Wir können nach dieser Untersuchung folgendes feststellen:

1. Es findet ein Umbruch im Wertsystem bei der jüngeren Generation statt.
2. Die Unternehmungen müssen eine Anpassung ihrer Kulturen durchführen, um neue ökonomische und organisatorische Werte einzufügen.
3. Es gibt keine bemerkenswerten Wertunterschiede zwischen schweizer und spanischen Studenten.
4. Vor allem im ökonomischen Bereich sind die Spanier wirtschaftlicher als die Schweizer.
5. Es werden die Unternehmung und der Gewinn als wichtige Bestandteile der Gesellschaft angenommen.
6. Die Haltung gegenüber dem Wohlfahrtsstaat ist sehr negativ.
7. Totale Ablehnung der Nationalisierung von Betrieben.
8. Ablehnung von Politik und Gewerkschaften.
9. Weniger Gewicht auf ökologische Werte.

In Abb. 7 kann man die grosse Bedeutung von gesunden Unternehmungen und in Abb. 6 kann man die positive Einstellung zum Unternehmenswachstum sehen.

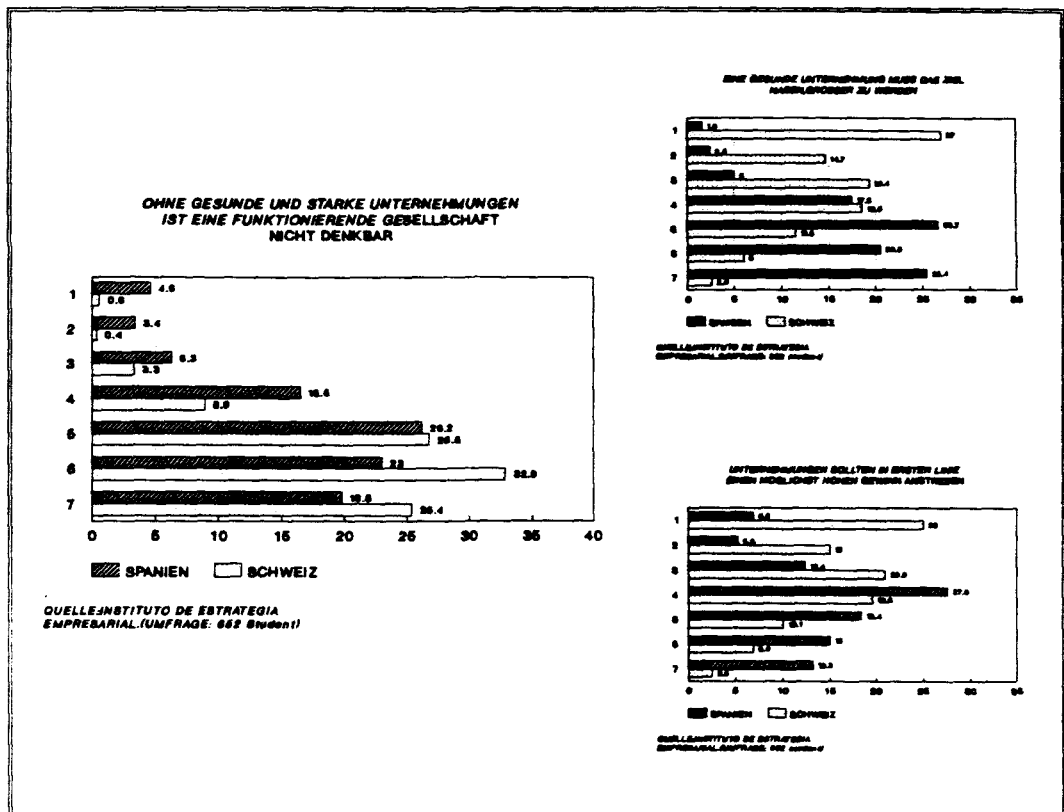


Abb. 7, 8 und 9

Wichtig erscheint uns in Abb. 8 die sehr günstige Wertung des Gewinns und der leistungsbezogenen Entlohnung.

In dieser Generation kann man doch den endgültigen Wertumbruch in Wirtschafts- und Gesellschaftskultur feststellen.

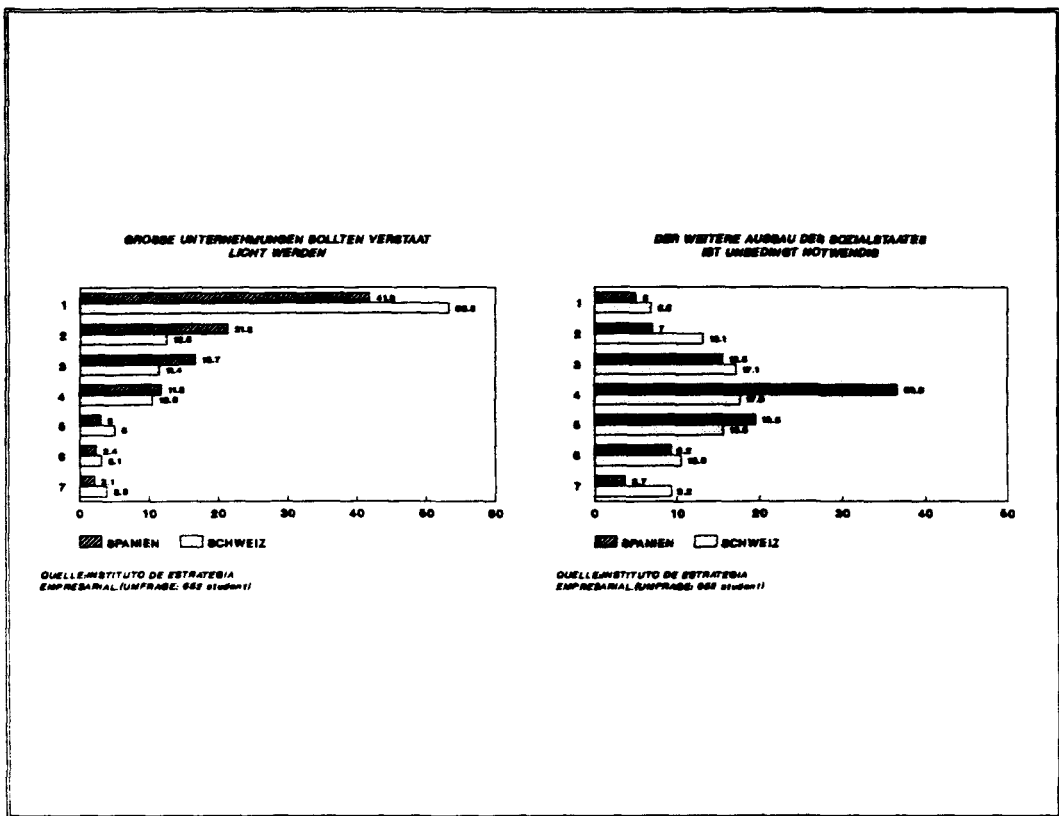


Abb. 10 und 11

V. WACHSTUMSPOTENTIAL DER SPANISCHEN WIRTSCHAFT

Sehr kurz möchte ich einige Daten über das Wirtschaftspotential Spaniens in den nächsten Jahren beschreiben.

Abb. 12 zeigt, wie man die Wachstumsrate für die nächsten Jahre schätzt. Für Spanien sind sehr hohe Wachstumsraten prognostiziert, und zwar auf Grund von besserem Management, des vorhandenen Potentials an Human Ressources und Produktionskapazitäten.

Diese Anziehungskraft zeigt sich bei der Entwicklung des Kapitaltransfers (Abb. 13). Die direkten Investitionen aus der ganzen Welt haben sich in zwei Jahren verdoppelt und etwas mehr als verdoppelt die aus der EG. Auch die spanischen Investitionen haben sich verbessert, aber die Multinationalisierung der spanischen Unternehmen steht noch offen.

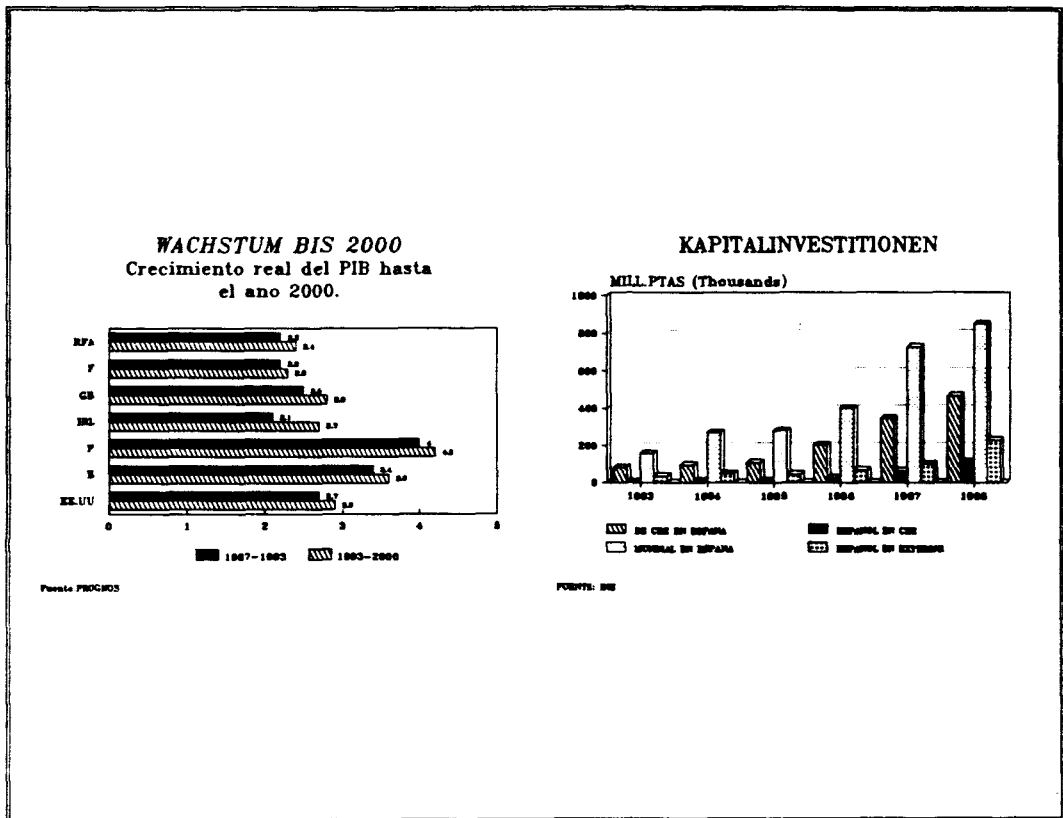


Abb. 12 und 13

Spanien ist einer der grössten Gewinner nach der BRD bei der Durchführung des Binnenmarktes. Hier zeigen sich wiederum die nicht ausgenutzten vorhandenen Kapazitäten.

Hauptursache dieser Entwicklung ist unter anderem auch der notwendige Anlagebedarf in den nächsten Jahren, um die vorhandenen Kapazitäten zu realisieren.

Es ist von Interesse, wie sehr die Japaner Spanien als Produktionsort vorziehen, um wiederum die vorhandenen Ressourcen einzusetzen.

Die Frage ist, wie die spanischen Unternehmer sich dieser Herausforderung anpassen.

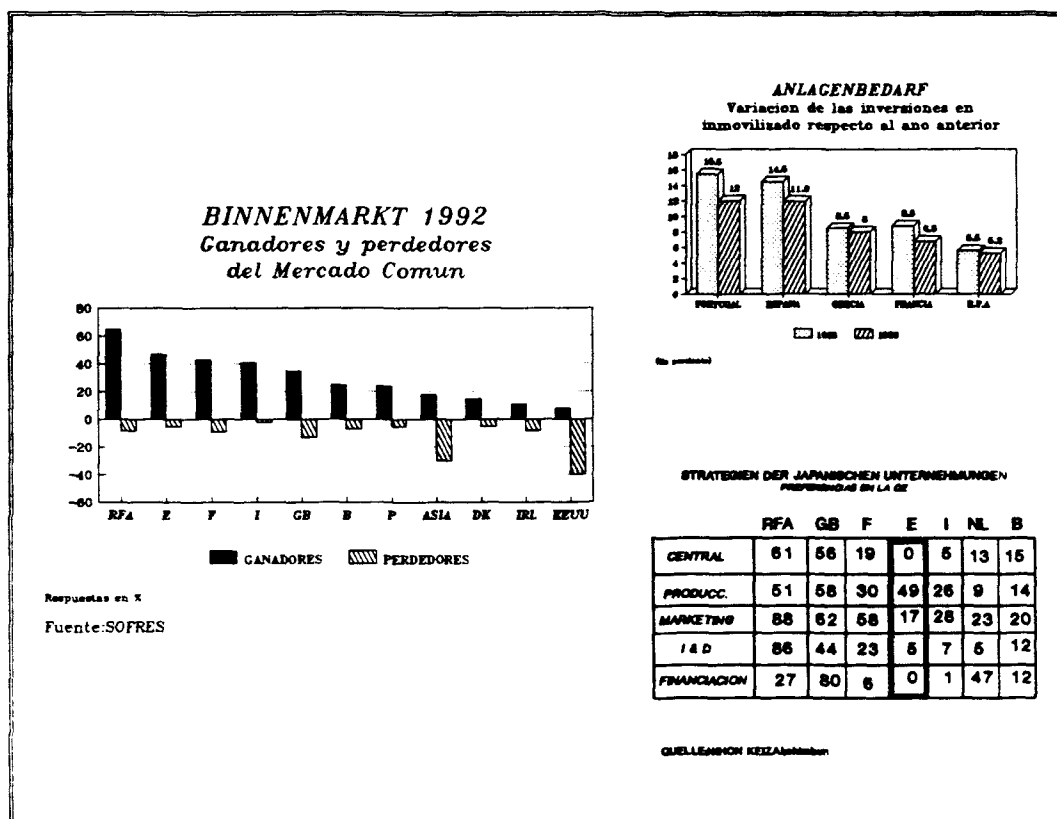


Abb. 14, 15 und 16

VI. ANPASSUNGSSTRATEGIE DER SPANISCHEN UNTERNEHMEN

Nach den Ergebnissen unserer Umfrage vor vier Monaten können wir die Kulturwandlung der spanischen Unternehmer durch folgende Elemente festlegen:

- für die Mehrheit der Unternehmer bedeutet der Beitritt eine Intensivierung des Wettbewerbs.
- der Beitritt erzwingt bei 3/4 der Unternehmen eine Internationalisierung der Wirtschaft.
- dagegen sind die europäischen Märkte nur für 36% der Unternehmen von Interesse.

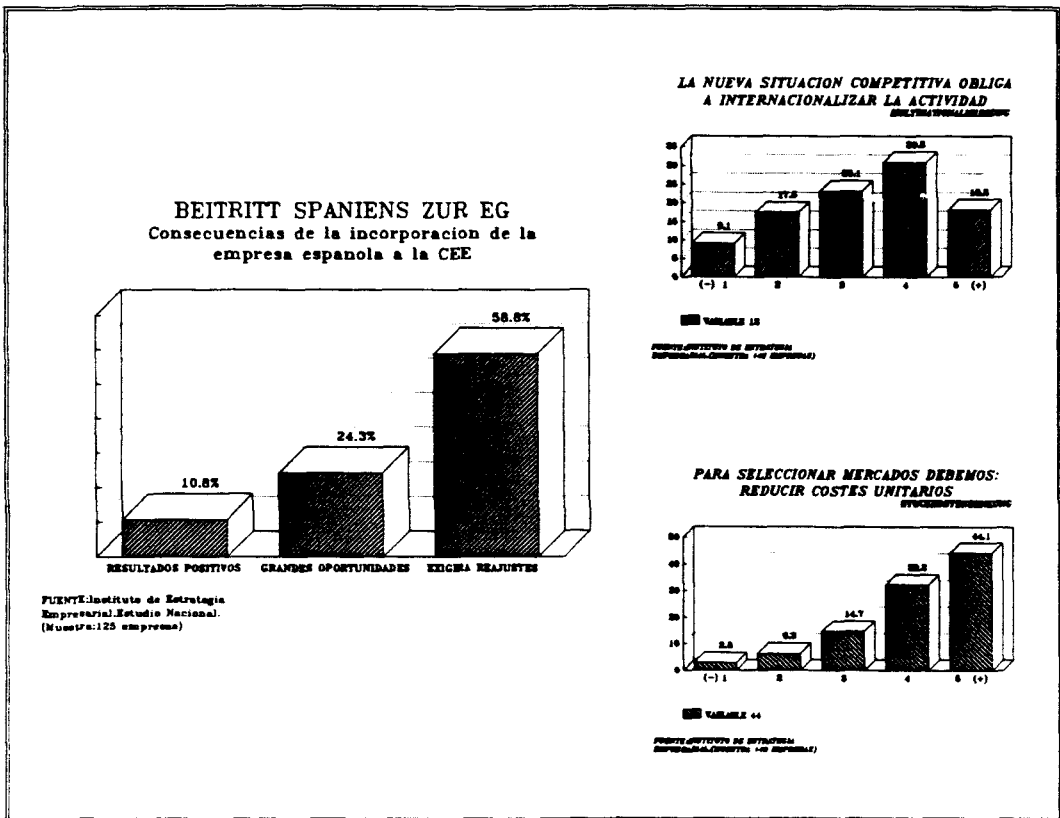


Abb. 17, 18 und 19

- die Anpassungsstrategie wie Senkung der Produktionskosten ist die Hauptsorge für 77%. D.h. es entwickelt sich eine Kultur der Kostenorientierung, deshalb kurzfristig.
- die Sorge um die Verkaufsstrukturen ist heute sehr wichtig bei 70% der Unternehmen, so dass sich eine Verstärkung der Marktorientierung durchsetzt.
- Der Bereich des Internationalen Marketing ist bei 50% der Befragten wichtig. Das ist ein Novum innerhalb der spanischen Unternehmenskultur.
- Vor allem in den letzten 4 Jahren ist die qualitätsorientierte Kultur sehr stark ausgeprägt. Man ist sehr sensibel für Qualität. Trotzdem fehlt noch einiges, bis die entsprechenden Leistungen erreicht werden.
- Das interne Wachstum ist die Anpassungsstrategie für die spanischen Unternehmen. Nur mit 16% stimmen für Fusionen und Allianzen. Die spanischen Unternehmer möchten die Priorität auf das eigene Wachstum setzen.

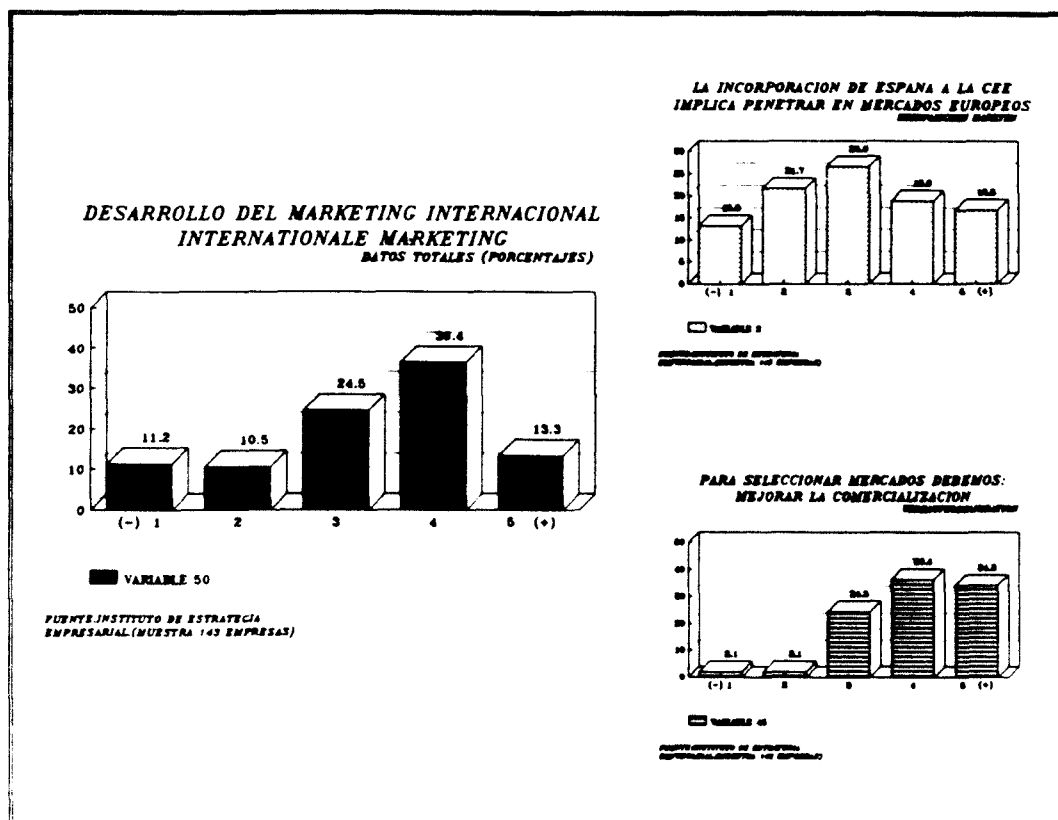
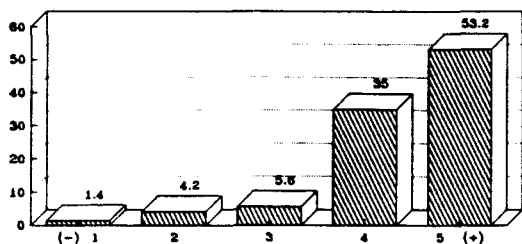


Abb. 20, 21 und 22

- Die Ausbildung von Führungskräften, d.h. die Anpassung der gegenwärtigen Führungsressourcen, wird in fast 60-80% der Unternehmen verlangt.
- Die Bedeutung einer guten Berufsausbildung auf der Grundlage des Dualen Systems ist heute zum ersten Mal in der Geschichte Spaniens als entscheidender Anpassungsfaktor eingesetzt worden.
- Forschung und Entwicklung zusammen mit Ausbildung werden heute erst zum Bestandteil der Unternehmenskultur erhoben.

IDENTIFICAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA CON CALIDAD

QUALITÄT

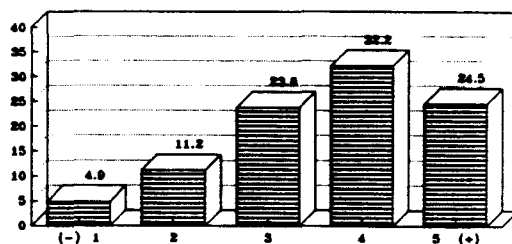


VARIABLE 56

FUENTE: INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL (MUESTRA 148 EMPRESAS)

DESARROLLAR AL MAXIMO LA CAPACIDAD DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

UNTERNEHMENS WACHSTUM

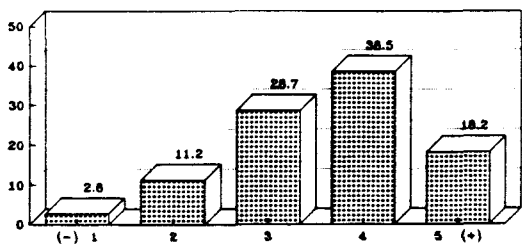


VARIABLE 76

FUENTE: INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL (MUESTRA 148 EMPRESAS)

LA NUEVA SITUACION COMPETITIVA OBLIGA A MAYOR FORMACION DE DIRECTIVOS

FÜHRUNGSKRAFTEN AUSBILDUNG

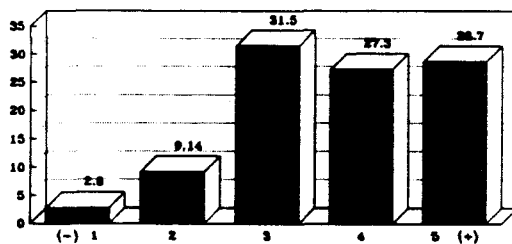


VARIABLE 16

FUENTE: INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL (MUESTRA 148 EMPRESAS)

LA DEMANDA DE JOVENES FORMADOS SERA IMPORTANTE

BERUFS AUSBILDUNG



VARIABLE 112

FUENTE: INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL (MUESTRA 148 EMPRESAS)

VII. ZUSAMMENFASSUNG

1. Der Beitritt zur EG ist der Motor der Wertdynamik der spanischen Wirtschafts- und Unternehmenskultur.
2. Einerseits muss man die vorhandenen Führungskräfte und die professionelle Berufsausbildung aktualisieren. Andererseits hat die neue Generation einen zentraleuropäischen Wertkonsens im Bereich von Wirtschaft und Unternehmen.
3. Nur durch einen mutativen kulturellen Wandel kann sich die spanische Wirtschaft anpassen. Es ist mehr eine Frage des "soft" als des "hard".
4. Die spanischen Unternehmen verfügen über Kapazitäten für die funktionelle Anpassung. Das Problem liegt in Wertsystem und Kulturwandel.
5. Der Wettbewerb als Kulturelement muss in der spanischen Kultur erst integriert werden.
6. Diese Kulturänderung müssen auch Gewerkschaftler, Finanzämter, Juristen, etc. durchführen, um einen "Wertkonsens" in Wirtschaft und Sozialem zu erreichen.
7. Im gesellschaftspolitischen Bereich existiert ein sehr wichtiger Wertkonsens. Im Sozial- und Wirtschaftsbereich fehlt dieser Wertkonsens heute noch sehr.

8. Der spanische Unternehmer weiss heute, dass er

- Wettbewerb
- Qualität
- Technologie
- Multinationalisierung
- Führungskapazität
- Ausbildung
- Märkte
- Kundenorientierung u.a.

als Elemente für eine fähige Anpassungsstrategie durchführen muss.

9. Bei den spanischen Unternehmen handelt es sich um

- kulturellen Wandel
- funktionellen Wandel und
- Umweltwandel,

um die Institution der Unternehmung als Identität für den Wandel festzulegen.

10. Nur mit einem solchen qualitativen Sprung kann man den EG-Beitritt beschleunigen und mit Erfolg in den nächsten Jahren die Integration durchführen.

11. Der spanische Unternehmer ist bereit den kulturellen Sprung durchzuführen.

12. Gerade durch die starke Wertdynamik als Folge des Beitritts wird in Spanien eine neue Unternehmergegeneration entstehen. Diese wird zusammen mit der jungen Generation die endgültige Eingliederung Spaniens im Wirtschaftsbereich der EG erreichen.